العنوان:	دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة : دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن
المصدر:	المجلة الاردنية فى إدارة الاعمال (الاردن)
المؤلف الرئيسي:	الكساسبة، محمد مفضي
مؤلفين آخرين:	الفاعوري، عبير حمود، العميان، محمود سليمان(م . مشارك)
المجلد/العدد:	مج 6, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الصفحات:	163 - 183
رقم MD:	102282
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	مجموعة شركات طلال أبو غزالة ، إدارة الموارد البشرية ، الوظائف ، التطوير الإداري ، اختيار الموظفين ، التدريب الإداري ، الأردن ، الهيكل التنظيمي ، التنظيم الإداري ، المنظمة المتعلمة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/102282

دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن

محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، محمود سلمان العميان

ملخـص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الاستقطاب والاختيار في المنظمة المتعلمة. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير التدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة. الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المحافظة في الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. هناك تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
2. هناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
3. هناك تأثير للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
4. كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً، في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً.
5. كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً.

وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

الكلمات الدالة: وظائف إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية، المنظمة المتعلمة، مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

المقدمـة

تلعب إدارة الموارد البشرية (Human Recourse Management) دوراً مهماً في المنظمات اليوم، وتساعدها في الحصول على الميزة التنافسية، ولعل تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يتم دون موارد بشرية؛ فالناس هم من يصنعون الشركات والمنظمات وليست المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية من تصنعها (DeCenzo and Robbins, 2005)

ولا بد من تأكيد أن الإنسان كائن متعلم، ويمتلك قدرة

تاريخ استلام البحث 2009/3/11 وتاريخ قبوله 2009/12/23.

فائقة على التعلم؛ وليس أدل على ذلك من حواسه الخمس التي تمكنه من تلقي المعلومات، وتتمثل السمة الأولى لدماغه في قدرته العظيمة على امتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة التي تمثل المحتوى الأساسي للتعلم (نجم، 2008).

ومع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة، وإن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الإفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين (العامري والغالبي، 2008).

ويحظى موضوع منظمات التعلم في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة، وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم منظمة التعلم، فإن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية في العالم العربي، وهو بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب بالرغم من أهميته ودلالاته المفيدة (الكساسبة وآخرون، 2009).

وقد لاقى كتاب بيتر سينج (Senge, 1990) النظام الخامس (Fifth Discipline) استحساناً كبيراً من قبل القراء، وفي ضوء ذلك تقدم مجلة فورتشن (Fortune) لقرائها النصيحة الآتية "عليكم بنسيان أفكاركم القديمة البالية بشأن القيادة" وتضيف بالقول "إن أعظم المؤسسات نجاحاً في التسعينيات ستكون ما يطلق عليها اسم المؤسسة التعليمية" (ديرلوف، 2002).

لقد أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة فلسفة منتشرة بشكل واسع في المنظمات الحديثة سواء في المنظمات المتعددة الجنسيات العملاقة أو المشروعات الصغيرة الحجم، وأخذت تمتلك توجهاً إنسانياً بشكل قوي، وأضحت مكاناً للأفراد الذين يوسعون قدرتهم بشكل مستمر في خلق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم رعاية الأنماط الجديدة من التفكير، ويتم بناء الطموح الجماعي، كما يتعلم الأفراد بشكل مستمر كيف يتعلمون من بعضهم بعضاً (Ngesu et al., 2008)

مشكلة الدراسة:

مع بروز مجتمع المعلومات نتيجة لظهور اقتصاد المعرفة الذي نتج عن تشابك أصيل لظواهر مختلفة مثل ثورة الاتصالات وظاهرة انفجار المعلومات وانتشار تكنولوجيا المعلومات التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، بدأ انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات، ورغم ذلك ما تزال بعض المؤسسات التعليمية لا تدرك أهمية التعليم في العبور إلى مجتمع المعلومات (سلمان، 2009).

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال؛ إذ إن رأس المال البشري والمعرفي يشكل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال. وتتعلق إدارة الموارد البشرية بعملية جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية العالية وتدريبها وتطويرها والاحتفاظ بها (العامري والغالبي، 2008).

وتبحث الشركات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية ويتساءل المديرون: هل تُعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات عنصراً ضرورياً للتعامل مع تلك التحولات المستقبلية؟

وعليه؛ تبرز عناصر مشكلة الدراسة في ضوء السؤال الآتي: ما درجة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (وظيفة الاستقطاب والاختيار، ووظيفة التدريب والتطوير، ووظيفة المحافظة على الموارد البشرية) في بناء المنظمات المتعلمة؟ وقد اقتصرت هذه الدراسة على هذه الوظائف الثلاث تحديداً؛ وذلك لاعتقاد الباحثين بارتباط هذه الوظائف بشكل كبير باستراتجية الأعمال في المنظمات، ومن ثم تأثيرها المباشر في مفهوم المنظمة المتعلمة.

وقد أشارت بعض الدراسات (Smith &. Smith, 2007) إلى أهمية بعض هذه الوظائف تحديداً، فيرتبط التدريب مثلاً باستراتيجية الأعمال في الكثير من المنظمات، الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقة بين التدريب من جهة وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى؛ لأن التدريب

يتضمن مداخل واسعة تساهم في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة. وينظر إلى الاستقطاب والاختيار كوظيفة لا يمكن إهمالها في المنظمة، وتنعكس على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى (برنوطي، 2004). وأكد بعض الباحثين (Kamoche and Mueller, 1998) على أن المنظمات التي تستطيع تحقيق القيمة المضافة من الموارد البشرية هي التي تمتلك مدخلاً لإدارة الموارد البشرية يركز على المحافظة على العاملين وبناء خبراتهم من خلال عمليات التعلم.

أهمية الدراسة

يرافق التغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغيراً في المهارات التي يحتاج إليها عالم الغد، العالم الذي يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير (الكساسبة وآخرون، 2009).

تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة والقيمة المضافة من ذلك للمعرفة الإنسانية. وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في مساعدة المديرين في تعرف العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وبناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمات المتعلمة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1- تعرف المستوى الذي وصلت إليه مجموعة شركات طلال أبو غزالة في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة.

2- تعرف واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

3- قياس درجة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة.

4- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مجموعة شركات طلال أبو غزالة على تطوير هذه المجموعة باستمرار.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستقطاب الموارد البشرية واختيارها في بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب الموارد البشرية وتطويرها في بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمحافظة على الموارد البشرية في بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

التعريفات الإجرائية:

استقطاب الموارد البشرية واختيارها: متغير مستقل يعبر عن أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجذب العاملين واختيارهم، مثل: استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتقييم المتقدمين للعمل قبل اختيارهم، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة، وإدراك قدرات الأفراد مما يساعد على تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم، ومراعاة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار.

تدريب الموارد البشرية وتطويرها: متغير مستقل يعبر عن أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمساعدة العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية، مثل: تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل دقيق، والاهتمام بعقد جلسات العصف الذهني لهم، وتشجيعهم على المشاركة في مؤتمرات عن بعد، والتباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع الشركة وممارساتها، وإيفاد العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على تجارب ناجحة، وتمكينهم من نقل التجارب وتبادل الخبرات بينهم، وتشجيعهم على تعلم اللغات الأجنبية، ومساعدتهم على رسم مساراتهم المهنية.

المحافظة على الموارد البشرية: متغير مستقل يعبر عن

أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة على بقاء العاملين فيها، مثل: الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة، وانخفاض معدل دوران العمل، من خلال توفير الفرص المتساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين العاملين، وإتاحة فرص الترويح عن النفس لهم.

المنظمة المتعلمة: متغير تابع يعبر عن المنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها تحديد المشكلات وحلها مما يجعلها قادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم. ويقاس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية: خلق نتائج مرغوبة، والفريق المتعلم، والرؤية المشتركة للتعلم، والتفكير النظمي المنفتح، والدروس المستفادة وأفضل الممارسات، ورعاية التعلم.

مجموعة شركات طلال أبو غزالة: تُعد مجموعة طلال أبو غزالة أكبر مجموعة عربية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة والاستشارات الإدارية، والتدريب، والملكية الفكرية، والخدمات القانونية، وتقنية المعلومات، وبناء القدرات، ومعلومات الائتمان، والترجمة القانونية. وتضم المجموعة أكثر من 750 مهني من مختلف التخصصات يعملون من خلال مكاتبها البالغ عددها 49 مكتباً، والمنتشرة في الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، ومكاتب تمثيلية في أوروبا، وآسيا، وأمريكا الشمالية. وقد تم تأسيس مكاتب المجموعة لخدمة الدول العربية، والشركات الأجنبية المهتمة بالعمل في هذه المنطقة، مما يجعلها تنفرد بكونها الشركة الإقليمية الوحيدة التي تُعد شركة دولية ومتعددة الجنسيات. وقد ساعدها العملاء على اتخاذ قرارات صعبة تتصل بالأعمال والإدارة وتتعلق بالموارد البشرية، والمعدات، والمرافق، ورأس المال (مجموعة طلال أبو غزالة، 2009).

منهجية البحث

أسلوب الدراسة:

لقد تبنّت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات المتجمعة من الاستبانات التي تمت استعادتها، واستخدام الطّرق الإحصائية المناسبة. وتم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم (580) فرداً، وقام الباحثون بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة.

عينة الدراسة:

استرشد الباحثون في تحديـد حجـم عينة الدراسة بالأرقام التي أشارت إليها (سيكاران، 2006، ص421) كمرجعية في طرق البحث في الإدارة، والمتعلقة بحجم العينة المناسبة مقارنةً بالمجتمع؛ وذلك لضمان قدرة العينة على تمثيل المجتمع بهدف تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على مفردات المجتمع كافة. فعلى سبيل المثال تؤكد أوما سيكاران (2006) أنه لا العينة الصغيرة جداً، ولا الكبيرة جداً مفيدة للباحث، وعليه ترى أنه إذا كان عدد مفردات المجتمع (600) مفردة، فإن حجم العينة المناسب هو (234) مفردة.

وبناء على الجدول الذي أعدته أوما سيكاران (2006)؛ فقد قرر الباحثون أن تكون عينة الدراسـة (226) فرداً من أصل (580) فرداً؛ أي ما نسبته (38.96%) من المجتمع الأصلي. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة. وقام الباحثون باختيار العينة عشوائياً من خلال قائمة أسماء العاملين التي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية في مجموعة طلال أبو غزالة.

وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، وتم استرجاع (176) استبانة، ولما كانت (13) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي فقد تم استبعادها، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (163) استبانة؛ أي ما نسبته (72.12%) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

القسم الثاني: ويتضمن (52) فقرة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة وهو مقياس فئوي (Interval Scale) يقيس الفروق بين إجابات المبحوثين (سيكاران، 2006)، والملحق رقم (1) يبين هذه الاستبانة. وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:

أ- الفقرات من (1-5) تقيس المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار).

ب- الفقرات من (6-14) تقيس المتغير المستقل (التّدريب والتّطوير).

ج- الفقرات من (15-20) تقيس المتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية).

د- الفقرات من (21-52) تقيس المتغير التابع (المنظمة المتعلّمة) من خلال الأبعاد الآتية:

- الفقرات من (21-24) تقيس بعد الفريق المتعلّم.
- الفقرات من (25-26) تقيس بعد خلق نتائج مرغوبة.
- الفقرات من (27-28) تقيس بعد الرؤية المشتركة للتعلم.
- الفقرات من (29-36) تقيس بعد التفكير النظمي المنفتح.
- الفقرات من (37-45) تقيس بعد الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.
- الفقرات من (46-52) تقيس بعد رعاية التعلم.

صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة في مجموعة من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؛ للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة، وفقرات المتغير التابع، وفقرات المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (1).

الجدول (1): معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة، والمتغيرات المستقلة، والمتغير التابع

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-52	الكلي للاستبانة (فقرات الاستبانة كافة)	0.9344
1-20	المتغيرات المستقلة (فقرات المتغيرات المستقلة)	0.8515
21-52	المتغير التابع (فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة)	0.9072

يتبين من خلال الجدول (1) أن معاملات الثبات لفقرات الاستبانة ولجميع متغيرات الدراسة هي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمد الباحثون على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات

الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

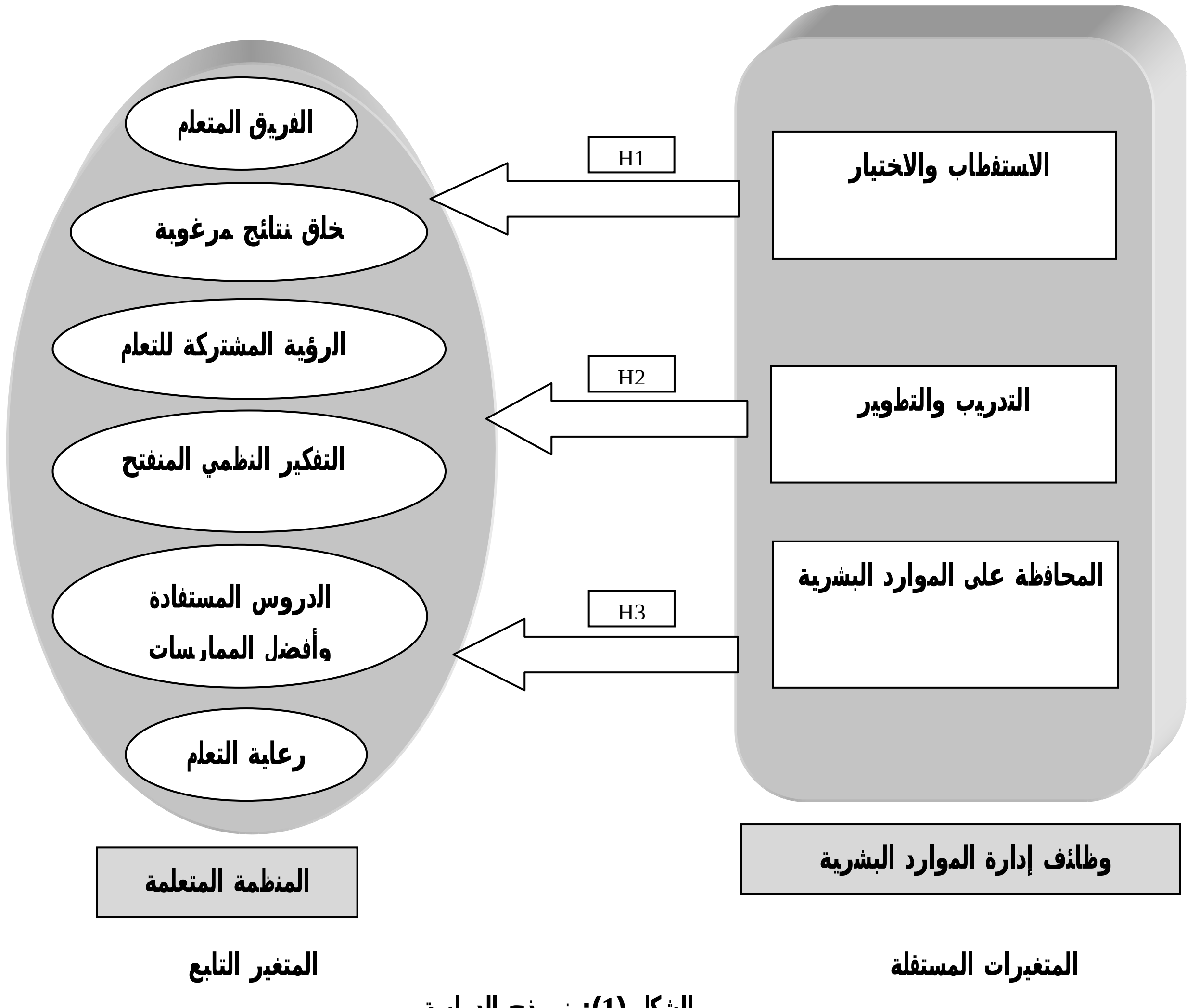
3. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

5. معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

نموذج الدراسة:

قام الباحثون بتطوير نموذج الدراسة في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة؛ فيمثل المتغير التابع في هذه الدراسة المنظمة المتعلمة، في حين فإن وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) هي المتغيرات المستقلة. ويوضح الشكل (1) نموذج الدراسة.



الشكل (1): نموذج الدراسة

مراجعة أدبيات الدراسة

مفهوم المنظمة المتعلمة:

منذ أن أطلق بيتر سينج مصطلح المنظمة المتعلمة (Learning Organization) عام 1990 أخذ هذه المفهوم بالانتشار في الأدب الإداري، وسنقوم باستعراض ثلاثة مفاهيم للمنظمة المتعلمة تُعبر عن قوة التعلم في تحويل الرؤية إلى واقع:

1- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر (Pedler et al., 1991).

2- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفر المجال للطموح الجماعي، وتمكّن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم بعضاً، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة والممتدة (Senge, 1990).

3- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توفّر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعدل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة (Garvin, 1993).

ينظر إلى المنظمة المتعلّمة باعتبارها رؤية لما هو ممكن. ولا يمكن تحقيق ذلك ببساطة من خلال تدريب الأفراد فقط، ولكن يمكن أن يحدث ذلك كنتيجة للتعلم على مستوى المنظمة ككل؛ فالمنظمة المتعلمة ستسهل التعلم لجميع أعضائها والتحول المستمر لذاتها. كما وتتصف المنظمة المتعلمة بمشاركة العاملين وانغماسهم بشكل كلي في عملية التغيير المسؤول والمنجز بشكل جماعي وتعاوني، والموجه نحو تحقيق القيم والمبادئ والرؤية المشتركة (Smith, 2001).

وينظر إلى المنظمة المتعلّمة كنظام يمكن عملية التّحول عن طريق التّعلم. ويشجع التعلم التحويلي عملية اختبار الافتراضات التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، وخلق ثقافة أكثر شمولاً؛ الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد ذاتها. وحتى يحدث التعلم التحويلي ينبغي على المنظمة أن تكتشف معارفها الصريحة والضمنية أولاً. ويجب عليها أن تصبح أكثر انفتاحاً على التغيير، وتفتح المجال أمام الافتراضات الثقافية لتتجسد في المعرفة الضمنية للمنظمة (Knutson et al., 2005).

لقد أعطى بيتر سينج (Senge, 1990) مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعاً وثرياً من خلال كتابه النظام الخامس (Fifth Discipline) والذي شخّص فيه عناصر ارتأى أنّها أساسية للمنظمة المتعلّمة وهي:

- النماذج العقلية (Mental Models): التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير والتوجه إلى الأساليب الإبداعية.
- الحذق الشخصي (Personal Mastery): التمتع بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين.
- التفكير بمنطق النظم (System Thinking): أن يعرف الجميع كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.
- الرؤية المشتركة (Shared Vision): ويتم في إطارها فهم الخطط والأفعال في المنظمة.
- الفريق المتعلم (Team Learning): العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظّمة لإنجاز الخطط.

علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة الموارد البشرية:

يصف مفهوم المنظمة المتعلمة الفلسفة التنظيمية المهمة؛ التي تعطي المنظمة القدرة على التغيير والتكيف المستمرين لأن جميع أعضائها يلعبون دوراً فاعلاً في تحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وحلّها. ويمكن تعريف المنظمة المتعلّمة بأنّها المنظمة التي تُقدر قيمة التعلم المستمر وتؤمن بالميزة التنافسية التي تُشتقّ من ذلك. وبالتنقيب المتعمق في خصائص المنظمات المتعلّمة يلاحظ أن الكثير من عناصرها تأتي نتيجة التفعيل الكامل لوظائف نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة(DeCenzo and Robbins, 2005)

وأوضح بعض الباحثين (Jackson and Schuler, 2001) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم مع الثقافة والقيادة والهيكل التنظيمي في توفير فرص المعرفة، وخلق الكفاءات الداخلية، وتحفيز عملية تطبيق المعرفة مما يحقّق التّعلم المطلوب ويوجه سلوك جميع العاملين في الفرق كافة عبر المنظمة ككل. ولذلك توصلت دراسة (Cymanow, 2000)إلى أنه ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة؛ لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في

هذا المجال من خلال العاملين فيها.

وتوصلت بعض الدراسات (Cindy, 2008) إلى أن أشكال هياكل الموارد البشرية تتيح الفرصة لتطوير شبكات تعلم للموارد البشرية للمشاركة في معارف الموارد البشرية بين الشركات التابعة ومراكزها الرئيسة، وتزود أشكال هياكل الموارد البشرية القاعدة الأساسية للتعاون الواسع بين الشركات التابعة، الأمر الذي يخلق ثقافة التشارك المعرفي، ويسهل نقل معارف الموارد البشرية، ويعطي لهياكل الموارد البشرية ونقل المعرفة مضامين لفهم الهيكل التنظيمي ونقل المعرفة بين الشركات التابعة ومراكزها الرئيسة.

المقاييس التي تُميز المنظمات المتعلمة عن غيرها:

يرى بعض الباحثين (Jackson and Schuler, 2001) أن المقياس الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعرفة إلى طرق جديدة في ممارسة الأعمال؛ من خلال الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة مع القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعليتها؛ فالمعرفة ضرورية للتعلم ولكن هذا غير كافٍ، فالمنظمات تحتاج أيضاً إلى القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق في الأعمال؛ لذا فإن الموارد المعرفية وقدرات التعلم تُعد من الطرق الرئيسة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

وتلخص كلمة (Learn) باللغة الإنجليزية كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من التعلم كما يلي: (Jackson and Schuler, 2001)

1- "**L**everage knowledge and learning to satisfy stakeholders" تزويد المعرفة والتعلم لجلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في الشركة من زبائن وعاملين ومساهمين ومجتمع محلي.

2- **E**mbed knowledge and learning into all activities" تجسيد المعرفة والتعلم في جميع الأنشطة؛ فتتجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية الشركة وممارساتها الإدارية بشكل يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3- "Ensure that knowledge is **A**ccessible and **A**ccessed" التأكد من أن المعرفة يمكن الوصول إليها وتحصيلها من مصادر إنتاجها سواء أكانت موارد بشرية أو تكنولوجية.

4- "**R**enew and **R**egenerate continually" تمسح المنظمات المتعلمة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة للتعرف إلى رد فعل أصحاب المصالح، كما تُعد عملية البحث عن أفضل الممارسات ونقلها مدخل آخر لتجديد المعرفة.

5- "Use **N**onfinancial measurement to supplement financial measurements" استخدام المقاييس غير المالية مثل الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم جنباً إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة الشركة، ويتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية وأنشطة التطوير، وتقييم التعلم، وتدقيق العمليات وقواعد البيانات، وتعرف انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم، وتقييم مدى قدرة أصحاب المصالح خارج الشركة على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل الشركة

الدراسات السابقة:

قام الباحثون بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ونوجز في ما يأتي بعضها:

دراسة (Hill et al., 1998) بعنوان "التعلم عن المنظمات المتعلمة: حالات دراسية في تشكيل المهارات في خمس منظمات في نيوزلندا". تضمنت الدراسة نتائج خمس حالات دراسية من المنظمات في نيوزلندا التي قدمت مبادرات في مجال مفاهيم إدارة الجودة الشّاملة والمنظمة المتعلّمة في مواجهتها لبيئة أعمال تتصف بعدم التأكد والتغير المستمر. وقد تم تنفيذ هذه الدراسة مدة أربع سنوات. وأظهرت الدراسة محددات حاسمة عند مناقشة المهارات المناسبة للبيئة المتغيرة. وتوصلت الدراسة إلى أدلة تتعلق بالمهارات الجوهرية التي يحتاجها العاملون والمديرون في هذه البيئة المضطربة كإدارة المهمة، وبيئة العمل، والتعلم من خلال ورش العمل، والعلاقات والاتصالات. كما حددت الدراسة الخصائص المهمة لكل من النموذج والشكل والثقافة التي تُسهل التعلم في هذه الظروف. وخرجت الدراسة بمضامين عملية للمديرين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب.

دراسة (Cymanow, 2000) بعنوان "تحليل الموارد البشرية للمنظمة المتعلمة". بينت الدراسة أن عامل النّجاح

الرئيس للمنظمة المتعلمة هو القيادة الفكرية؛ إذ إن القيادة يمكن أن تكون مشاركة من قبل المنظمات التي تتفهم أنماط الحياة التكنولوجية والديمغرافية والسياسية أكثر من منافسيها، وهذا جزء أساسي في المنظمة المتعلمة. وفي ضوء ملاحظة كيفية تحول الشركات في عصر ما بعد الصناعة إلى منظمات متعلّمة توصلّت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1- يدرك بناء المنظمة المتعلمة كاتجاه استراتيجي وكرد فعل للتغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

2- ضرورة تكامل التغيرات في عمليات الإنتاج مع التغيرات في المنظمة والإدارة التي تتصل بالهياكل التنظيمية المسطّحة مع تقليص الكثير من المستويات الهيراركية الوسيطة، وبناء المنظمات بالاعتماد على العمليات الأساسية وليس على الأقسام الحالية الموجودة في الهيكل الوظيفي.

3- ينبغي تنفيذ مسح حول جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة؛ لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها.

دراسة **(**Kuo et al., 2003) بعنوان "تطبيق نموذج المنظمة المتعلّمة في التّعليم الهندسي: بحث تطبيقي على الجامعات في تايوان". وقد هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين إدارة المعرفة والآليات التنظيمية (تطوير الاستراتيجيات العملياتية، والهيكل العضوي، والثقافة الصديقة للمعرفة، والقيادة التحويلية)، والقدرة على التعلم (التفكير النظمي، والحذق الشخصي، وتحسين النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الفرقي) من منظور المنظمة المتعلمة. وتمت هذه الدراسة من خلال مسح آراء (386) أستاذ جامعي من (148) جامعة في تايون من أجل تطبيق نموذج الدراسة وفهم العلاقات بين متغيراتها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة وآليات الإدارة، تؤثّر بشكل مباشر في القدرة على التعلم. ويمكن أن تؤثّر إدارة المعرفة أيضاً بشكل غير مباشر بالقدرة في التّعلم من خلال الآليات التنظيمية.

دراسة (Reece, 2004) بعنوان "الجامعات كمنظمات متعلمة: كيف يمكن للجامعات الأسترالية أن تصبح منظمات متعلمة؟" وتوصلت الدراسة إلى نتائجها من خلال البحث النوعي لجامعتين حكوميتين في غرب استراليا عن طريق استخدام المقابلة ومنهج البحث في الحالات الدراسية المتعددة. وتم التّوصل إلى عشرة أبعاد رئيسة اعتبرها الباحث ضرورية لتصبح الجامعات الأسترالية منظمات متعلمة. وهذه الأبعاد هي القيادة، والرؤية، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، ودور المجتمع، وإمكانية الوصول للجامعة، والموارد، والابتكار والإبداع، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والانتشار العالمي. وقد وجد (Reece, 2004) في ضوء نتائج الدراسة أن القيادة والرؤية وإدارة الموارد البشرية وامتلاك الموارد الكافية من الأبعاد المهمة بشكل واضح في أن تصبح الجامعات الأسترالية منظمات متعلمة، في حين تُعد بقية الأبعاد مثل الانتشار العالمي للجامعة وإمكانية الوصول للجامعة من الأبعاد الأقل أهمية ولكنها ما تزال جزءاً من القاعدة العامة للجامعات الأسترالية في أن تصبح منظمات متعلمة.

دراسة (Lam, 2004) بعنوان "المؤسسات المجتمعية: المنظمات المتعلمة والإبداع في اقتصاد المعرفة". ويظهر تحليل هذه الدراسة التباين بين أنماط الإبداع والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية من الصعب إيجادها ونقلها في ضوء غياب التفاعل الاجتماعي والحراك العمالي، وإن التعلم يبنى على الثقة ورأس المال الاجتماعي، وإن المنظمات القادرة على صبغ هذه العناصر على شركاتها وأسواقها يمكنها أن تشجع التعلم المتفاعل لإنتاج القدرات الإبداعية القوية.

دراسة (Ibrahim, 2005) بعنوان "المنظمة المتعلمة: مراجعة المفهوم وتنفيذه في الجيش الماليزي". هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقه في منظمات عسكرية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة هي عملية تعلم مستمرة مدى الحياة، وأن المنظمة المتعلمة التي تتبنى المدخل المعتمد على التعلم خاصة في ما يتعلق بعمليات القيم التنظيمية أكثر فائدة من المنظمات ذات الهياكل المحدودة في مجال التعلم. وتتصل العديد من القضايا التي ظهرت بوساطة المنظمة المتعلمة بمحتوى إدارة التغيير والتحسين المستمر ومبادرات الجودة الأخرى.

دراسة (Abu Khadra and Rawabdeh, 2006) بعنوان "تقييم تطور مفهوم المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، ومحاولة تحديد وتقييم العناصر الرئيسة لتطور مفهوم المنظمة المتعلمة في الأردن. واشتملت الدراسة على (41) شركة في القطاع الصناعي في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى تحديد خطوات التحول إلى المنظمة المتعلمة في الأردن والتي تُعد أداة قياس يمكن أن تستخدم في تقييم المنظمات المتعلمة.

دراسة (Ngesu et al., 2008) بعنوان "تطوير الجامعات كمنظمات متعلمة: المضامين والتحديات". وبينت الدراسة أن الجامعات الحكومية ينبغي أن تتعامل مع الحقول الخمسة الضرورية للمنظمة المتعلمة إذا ما أرادت تطبيق تقنيات المنظمة المتعلمة وهي التعلم الفرقي، والرؤية المشتركة، والنماذج العقلية، والحذق الشخصي، والتفكير النظمي. وطرحت الدراسة الأسئلة الآتية: كيف يمكن للجامعات الحكومية أن تكون ملتزمة نحو ما يأتي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتعزيز الاستعلام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الفرقي، وتأسيس نظم الحصول على التعلم والمشاركة فيه، وتمكين الناس من تحقيق الرؤية المشتركة، وربط المنظمة ببيئتها. وأظهرت الدراسة الحاجة إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة الهندسة للوظائف الأساسية للجامعات الحكومية في الدول النامية لتصبح منظمات متعلمة.

دراسة (Chang et al., 2008) بعنوان "تطوير المنظمات الإبداعية من خلال التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات". وجدت الدراسة أن المنظمة التقليدية غير قادرة على بناء تعلم تنظيمي فاعل بسبب نقص العناصر الجوهرية المطلوبة لبناء التعلم التنظيمي كالتطوير الذاتي، وتحقيق الذات، والقبول الاجتماعي، والرؤية المشتركة، والقيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج المنظمة الإبداعية يحقق إدارة الإبداع من أجل التكيف مع التغييرات من خلال بناء المنظمة المتعلمة عن طريق تعزيز التعلم التنظيمي. ومن أهم خصائص المنظمة الإبداعية بالإضافة إلى العناصر الجوهرية للتعلم التنظيمي، بناء بيئة فاعلة تثير عاطفة الأفراد ومبادراتهم. ومن العوامل الرئيسة في تطوير المنظمة الإبداعية تعيين المتطوعين، والكفاءات ذات المهام المتعددة، والعاملين المؤتمنين على السلطة، واتخاذ القرارات بطريقة جماعية وبمشاركة الزملاء.

دراسة (Jamali and Sidani, 2008) بعنوان "المنظمات المتعلمة: تشخيص وقياس في بيئة دولة نامية: حالة لبنان"، وكان هدف هذه الدراسة هو تقييم أداء عينة من المنظمات اللبنانية تجاه بعض أبعاد المنظمة المتعلمة الرئيسة التي تم تحديدها من خلال أدبيات الموضوع. وتم التوصل إلى تحديد خمس خصائص ذات علاقة بالمنظمات المتعلمة الفاعلة من خلال التحليل العاملي (Factor Analysis)؛ وهذه الخصائص هي: مشاركة العاملين، ومناخ التعلم، والتطوير النظمي للعاملين، والتجريب المستمر، ونظم مكافأة التعلم. وظهر من نتائج الدراسة على العينة اللبنانية تجاه هذه الأبعاد أن نقطة القوة في الشركات اللبنانية تتمثل في التدريب النظمي للعاملين، وتتعلق نقطة الضعف في التجريب المستمر.

دراسة الكساسبة وآخرين (2009) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغيرين المستقلين (ثقافة التمكين والقيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تحاول دراسة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، وتُعد هذه الدراسة – في حدود علم الباحثين – الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث العلاقة بين هذين المتغيرين في الأردن هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن الدراسات السابقة في معظمها كانت تركز على أبعاد المنظمة المتعلمة، والبحث عن أدوات لقياسها، في حين تتناول هذه الدراسة علاقة المتغيرات الأخرى بالمنظمة المتعلمة، خاصة وأن بيئة المنظمات اليوم تتصف بتأثرها بعوامل ومتغيرات كثيرة، ولعل دراسة وبحث تأثير هذه المتغيرات في كفاءة وفاعلية المنظمات يبدو أمراً في غاية الأهمية في الوقت الذي ظهرت فيه أشكال

جديدة من المنظمات؛ وأصبحت فيه بعض المنظمات تشبه كل شيء ما عدا المنظمات.

عرض البيانات ومناقشة النتائج

خصائص المبحوثين:

يوضح الجدول (2) أن نسبة الذكور قد بلغت (68.1%) من مجموع المبحوثين، في حين بلغت نسبة الإناث (31.9%). وربما يدل ذلك على أن نسبة توظيف الذكور في مجموعة شركات أبو غزالة أعلى من الإناث.

أما متغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) والفئة العمرية (26-30 سنة) والفئة العمرية (36-40 سنة) غالبية المبحوثين. وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب.

الجدول (2): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	%68.1
	أنثى	52	%31.9
العمر	25 سنة فأقل	36	%22.1
	26 - 30 سنة.	61	%37.4
	31 - 35 سنة.	41	%25.2
	36 - 40 سنة.	16	%9.8
	41 - 50 سنة.	6	%3.7
	أكثر من 50 سنة.	3	%1.8
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	77	%47.3
	6-10 سنوات	48	%29.4
	11 سنة فأكثر.	38	%23.3
المؤهل العلمي	ماجستير.	12	%7.4
	دبلوم عالي.	3	%1.8
	بكالوريوس.	119	%73.0
	دبلوم متوسط.	25	%15.3
	توجيهي	4	%2.5
المستوى الإداري	الإدارة العليا.	10	%6.2
	الإدارة الوسطى.	24	%14.7
	الإدارة الدنيا	129	%79.1

أما في ما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد شكلت الفئة (5 سنوات فأقل) والفئة (6-10 سنوات) معظم المبحوثين. وهذا يدل أن غالبية المبحوثين من ذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة.

ويتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى. كما وكان معظم المبحوثين من مستوى الإدارة الدنيا.

ولعل لخصائص عينة الدراسة علاقة بتصورات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وبما أنه ليس من أهداف هذه الدراسة قياس هذه العلاقة، فربما يكون هذا الموضوع مجالاً للبحث في دراسات مستقبلية.

تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات:

في ما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
(5) نقاط	(4) نقاط	(3) نقاط	(2) نقطتان	(1) نقطة واحدة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5-4	3-3.99	1-2.99

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (4) فأكثر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً. أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3-3.99) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية:

الجدول (3): تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفقاً للمتوسط
.1	تستقطب الشركة الموارد البشرية المتميزة.	4110.4	82200.0	مرتفع
.2	تهتم الشركة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل اختيارهم للعمل.	2025.4	82522.0	مرتفع
.3	تدرك الشركة قدرات كل فرد فيها مما يساعدها في تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم.	7239.3	989380.	متوسط
.4	تحرص الشركة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة.	0307.4	804490.	مرتفع
.5	تراعي الشركة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار.	1595.4	94885.0	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (3) إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول جميع عناصر المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) كان مرتفعاً وفقاً للمتوسط الحسابي باستثناء مستوى عنصر إدراك مجموعة شركات طلال أبو غزالة لقدرات كل فرد فيها فقد كان متوسطاً؛ وبما أن مستوى التصورات في ما يتعلق بهذه الوظيفة على معظم الفقرات كان مرتفعاً فهذا يدل على وجود ممارسات جيدة لمجموعة طلال أبو غزالة في مجال استقطاب العاملين واختيارهم مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتقييم المتقدمين للعمل قبل اختيارهم، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة، ومراعاة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار.

الجدول (4): تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (التدريب والتطوير)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفقاً للمتوسط
6.	تهتم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.	3497.3	17869.1	متوسط
7.	تهتم الشركة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها.	5521.3	88540.9	متوسط
8.	تشجع الشركة العاملين فيها على المشاركة في مؤتمرات عن بعد	2025.3	13398.1	متوسط
9.	تشجع الشركة العاملين فيها على التباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.	6626.3	16651.1	متوسط
10.	تشجع الشركة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم.	34973.	234951.	متوسط
11.	تفسح الشركة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها.	12274.	01089.1	مرتفع
12.	توفد الشركة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل.	8282.3	978760.	متوسط
13.	تشجع الشركة العاملين فيها على تعلم اللغات الأجنبية.	8834.3	68011.0	متوسط
14.	ترسم الشركة مسارات مهنية للعاملين فيها مما يسهم في تطوير مشاريع الشركة.	4960.3	145981.	متوسط

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (4) أن مستوى تصورات المبحوثين حول جميع عناصر المتغير المستقل (التدريب والتطوير) كان متوسطاً وفقاً للمتوسط الحسابي باستثناء مستوى عنصر إفساح الشركة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها فقد كان مرتفعاً؛ وبما أن مستوى التصورات في ما يتعلق بهذه الوظيفة على معظم الفقرات كان متوسطاً؛ فهذا يستدعي مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العناصر.

الجدول (5): تصورات المبحوثين حول المتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفقاً للمتوسط
15	يعد معدل دوران العمل في الشركة منخفضاً.	2454.0	761340.	مرتفع
16	يشعر العاملون في الشركة بتساوي الفرص بينهم.	03074.	952080.	مرتفع
17	تحتفظ الشركة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.	154313.	154311.	متوسط
18	تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجعهم على البقاء في العمل لديها.	4663.3	02609.1	متوسط
19	يشعر العاملون بجو من الانسجام مع بعضهم بعضاً داخل الشركة.	83443.	01631.0	متوسط
20	تشجع الشركة العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتجديد والترويح عن النفس.	49693.	198631.	متوسط

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (5) بأن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر المتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) قد تراوح ما بين المرتفع والمتوسط؛ فجاءت التصورات حول عناصر الشعور بتساوي الفرص بين العاملين، وانخفاض معدل دوران العمل في الشركة بمستوى مرتفع وفقاً للمتوسط الحسابي؛ مما يدل على وجود ممارسات جيدة لمجموعة طلال أبو غزالة في مجال تطبيق هذه العناصر.

في الوقت الذي جاءت فيه التصورات حول عناصر المحافظة على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجعهم على البقاء في الشركة، والشعور بجو من الانسجام بين العاملين، وتشجيع العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتجديد والترويح عن النفس بمستوى متوسط وفقاً للمتوسط الحسابي؛ مما يستدعي مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العناصر.

تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة:

أما في ما يتعلق بقياس مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة طلال أبو غزالة من خلال أبعادها المختلفة، فقد قام الباحثون بقياس المتوسط الحسابي لجميع فقرات كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على حدة كما تم تحديدها في استبانة الدراسة سابقاً، ويبين الجدول (6) تصورات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال المتوسط الحسابي لعناصر كل بعد.

الجدول (6): تصورات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفقاً للمتوسط
1	الفريق المتعلّم.	8252.3	66617.0	متوسط
2	خلق نتائج مرغوبة.	30374.	58909.0	مرتفع
3	الرؤية المشتركة للتعلم.	1595.4	66598.0	مرتفع
4	التفكير النظمي المنفتح.	9417.3	59257.0	متوسط
5	الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.	89433.	52593.0	متوسط
6	رعاية التعلم.	82653.	62143.0	متوسط

ويتضح من الجدول (6) أن تصورات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة في مجموعة طلال أبو غزالة قد تراوح ما بين المرتفع والمتوسط وفقاً للمتوسط الحسابي؛ فكان مستوى كل من بعد وجود رؤية مشتركة للتعلم، وبعد خلق نتائج مرغوبة مرتفعاً، وهذا يدل على وجود بعض الممارسات الجيدة في مجال تطبيق مفهوم منظمة التعلم في مجموعة طلال أبو غزالة. في الوقت الذي جاءت فيه أبعاد بناء الفريق المتعلم، والتفكير النظمي المنفتح، ورعاية التعلم، والاستفادة من الدروس السابقة وأفضل الممارسات في الشركة بمستوى متوسط وفقاً للمتوسط الحسابي، مما يستدعي مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه الأبعاد حتى تتمكن من بناء ذاتها كمنظمة تعلم بشكل متكامل.

ومما سبق يمكن أن نصف مجموعة شركات طلال أبو غزالة بأنها منظمة تتجه لتكون منظمة متعلمة في ضوء تصورات المبحوثين حول أبعاد تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة فيها. وإن هذه الخاصية تتطلب جهوداً كبيرة للمحافظة على عوامل النجاح التي تؤثر في هذه العملية من ناحية، والنهوض بالجوانب الأقل مستوى من ناحية أخرى.

تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الرئيسة:

يبين الجدول (7) تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الرئيسة من خلال احتساب المتوسط الحسابي لجميع فقرات كل متغير على حدة سواء للمتغيرات المستقلة أو للمتغير التابع.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الرئيسة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار)	4.0442	0.63168	%80.88	مرتفع
المتغير المستقل (التدريب والتطوير)	3.6053	0.66221	%72.11	متوسط
المتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية)	3.6687	0.64230	%73.37	متوسط
المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	3.9248	0.48706	%78.49	متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) قد احتل المرتبة الأولى وفقاً للمتوسط الحسابي بين المتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة، يليه المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، ثم المتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية)، بينما حلّ المتغير المستقل (التدريب والتطوير) في المرتبة الأخيرة.

اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05). كما وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (8) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (8): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
الاستقطاب والاختيار	1.343	0.745	- 0.692
التدريب والتطوير	1.786	0.560	- 0.302
المحافظة على الموارد البشرية	1.635	0.611	0.146

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بين (1.786 - 1.343). وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.745 - 0.560)، وهي أعلى من (0.05)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances). ويتبين من المعطيات الإحصائية في الجدول (9) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ودرجات حرية (159) والبالغة (6.85).

الجدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances)

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	الانحدار الخطأ المتبقي المجموع	22.538 15.893 38.431	3 159 162	7.513 0.100	75.16	0.000 *	0.586	0.766

المتغيرات المستقلة: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية.

المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (159)= 6.85

ويتضح من هذا النموذج أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعةً ما مقداره (58.6%) من التباين في المنظمة المتعلمة، مما يدلّل على وجود تأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الاستقطاب والاختيار في بناء المنظمة المتعلمة.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.028) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.5758)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (159)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة). ويستنتج الباحثون من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بممارسات الاستقطاب والاختيار في مجموعة شركات طلال أبو غزالة، اتجهت المجموعة نحو ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

النموذج Model		المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	ثابت Constant	1.315	0.184		7.159	0.000 *
	الاستقطاب والاختيار	0.184	0.046	0.238	4.028	0.000 *
	التدريب والتطوير	0.273	0.050	0.371	5.450	0.000 *
	المحافظة على الموارد البشرية	0.241	0.049	0.317	4.865	0.000 *

المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (159) = 2.5758

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير التدريب والتطوير في بناء المنظمة المتعلمة.

يلاحظ من المعطيات الإحصائية في الجدول (10) أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.450) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.5758) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية(159)؛ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة). ويستنتج الباحثون من ذلك أنّه كلما كان هناك اهتمام في التدريب والتطوير في شركات طلال أبو غزالة، اتجهت المجموعة نحو ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المحافظة على الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة.

يتضح من الجدول (10) أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.865) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.5758) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية(159)؛ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

ويستنتج الباحثون من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام في المحافظة على الموارد البشرية في شركات طلال أبو غزالة، كلما اتجهت المجموعة نحو ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة. وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Reece, 2004) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعد من الأبعاد المهمة لكي تصبح الجامعات الأسترالية منظمات متعلمة.

كما وأيدت نتائج هذه الدراسة استنتاجات بعض المنظّرين في الإدارة بأن الكثير من عناصر وخصائص المنظمات المتعلمة هي نتاج التفعيل المتكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة(DeCenzo and Robbins, 2005) ، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في توفير فرص المعرفة، وتحفّز عملية تطبيق المعرفة مما يسهم في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة (Jackson and Schuler, 2001)

وهناك علاقة لنتائج هذه الدراسة باستنتاجات دراسة (Cymanow, 2000) التي تشير إلى ضرورة تنفيذ مسح حول جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة؛ لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) من خلال المتغيرات المستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	Adjusted R^2	الخطأ المعياري للتقدير
1- التدريب والتطوير	0.681	0.463	0.460	0.35793
2- المحافظة على الموارد البشرية	0.738	0.544	0.539	0.33086
3- الاستقطاب والاختيار	0.766	0.586	0.579	0.31616

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد مستوى أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، فوجد أن جميع

المتغيرات المستقلة قد دخلت في معادلة الانحدار، وذلك بالنظر إلى أنها متغيرات مهمة إحصائياً كما يتضح من الجدول (11)، وقد احتلت وظيفة التدريب والتطوير الترتيب الأول في دخول معادلة الانحدار؛ يليها في الأهمية وظيفة المحافظة على الموارد البشرية، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة وظيفة الاستقطاب والاختيار.

ولعل هذا يشير إلى أهمية وظيفة التدريب والتطوير في المساهمة في بناء منظمة التعلم بشكل كبير، وربما تتصل هذه النتيجة بنتائج بعض الدراسات (Smith &. Smith, 2007)التي توصلت إلى أهمية الربط بين التدريب واستراتيجية الأعمال في الكثير من المنظمات، الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقة بين التدريب من جهة وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى؛ لأن التدريب يتضمن مداخل واسعة تُعيد تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:

1. لما كان هناك علاقة بين الاستقطاب والاختيار من جهة، وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ولما كان مستوى تصورات المبحوثين حول جميع عناصر الاستقطاب والاختيار مرتفعاً باستثناء مستوى إدراك مجموعة شركات طلال أبو غزالة لقدرات كل فرد فيها فقد كان متوسطاً وفقاً للمتوسط الحسابي، فهذا يتطلب مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العنصر بغية تنمية أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة من خلال الاهتمام بتحديد قدرات العاملين وإسناد الأعمال إليهم وفقاً لقدراتهم. ولا بد من استدامة الاهتمام بعناصر الاستقطاب والاختيار الأخرى من قبل مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتعزيز أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بممارسات المنظمة المتعلمة لأن جودة الموارد البشرية تساهم في تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة، خاصة وأن الإبداع يعد من أهم نقاط القوة في المنظمات، ويلعب العاملون دوراً كبيراً في تطبيقه.
2. لما كان هناك علاقة بين التدريب والتطوير من جهة، وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ولما ظهر بأن مستوى تصورات المبحوثين حول جميع عناصر التدريب والتطوير كان متوسطاً وفقاً للمتوسط الحسابي باستثناء مستوى عنصر إفساح الشركة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها فقد كان مرتفعاً، فهذا يتطلب مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه العناصر بغية تنمية أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة، من خلال ربط أنظمة التدريب والتطوير بامتلاك المعرفة المتخصصة وإدارتها؛ لأن ذلك يؤثّر في القدرة على التعلم ويساعد في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على أرض الواقع.
3. لما كان هناك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية من جهة، وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ولما ظهر بأن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر المحافظة على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجعهم على البقاء في الشركة، والشعور بجو من الانسجام بين العاملين، وتشجيع العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتجديد والترويح عن النفس كان متوسطاً وفقاً للمتوسط الحسابي، فهذا يتطلب تطوير إستراتيجية متكاملة لمجموعة شركات طلال أبو غزالة للمحافظة على الموارد البشرية المتميزة بغية تنمية أحد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة من خلال توفير مناخ من الانسجام بين العاملين، وتعزيز ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، والثقة بقدراتهم واستثمارها لتعزيز التّحول لمنظمة التّعلم.
4. لما اتضح أن مستوى تصورات المبحوثين حول معظم أبعاد المنظمة المتعلمة كبناء الفريق المتعلم، والتفكير النظمي المنفتح، ورعاية التعلم، والاستفادة من الدروس السابقة وأفضل الممارسات في الشركة كان متوسطاً وفقاً للمتوسط الحسابي، فهذا يتطلب مضاعفة جهود مجموعة شركات طلال أبو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه الأبعاد حتى تتمكن من بناء ذاتها كمنظمة تعلم بشكل متكامل من خلال توفير بيئة تنمي مهارات العمل الفرقي، وتدعم التفكير النظمي، وترعى التعلم، وتشجع الإفادة من التجارب السابقة، وتتبنى أفضل الممارسات.

5. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في منظمات أخرى في القطاعات المختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة، وإجراء دراسات تتعلق بتأثير خصائص العاملين على المنظمات المتعلمة، ودراسات حول قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في المنظمة المتعلمة.

المراجـع

المراجع العربية

برنوطي، سعاد نايف،(2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، عمان: دار وائل.

ديرلوف، دي، (2002)، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، بيروت: دار الراتب الجامعية).

سلمان، جمال داود، (2009)، اقتصاد المعرفة، عمان: دار اليازوري.

سيكاران، أوما. (2006)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ط4، تعريب إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكساسبة، محمد، والفاعوري، عبير، وعبد الله، كفاية، (2009)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(1): 19-45.

مجموعة طلال أبو غزالة، (2009)، الموقع الإلكتروني للشركة، http://www.tagorg.com ، تاريخ الدخول للموقع:27 كانون الثاني 2009.

نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abu Khadra, M. F. and Rawabdeh, I. A. 2006. Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies, ***The Learning Organization***, 13(5): 455-474.

Cindy, W. C. (2008. HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China, ***The Learning Organization***, 15(1): 26-44.

Chang, T. J., Hsu, P.S., Chuang, C.P. and Wu, M. H. 2008. Developing innovative organizations through organizational learning to adapt into changes, http://academic-papares.org, Access date 15/01/2009.

Cymanow, P. 2000. Analysis of human resources of a learning organization, http://baitas.lzuu.lt, , Access date 13/09/2008.

DeCenzo, D. A. and Robbins, S. P.2005. ***Fundamentals of Human Resource Management***, 8th edition, John Wiley & Sons, Inc.

Garvin, D.1993. Building learning organizations, ***Harvard Business Review***, 71: 78–91.

Hill, R., Bullard, T., Capper, P., Hawes, K. and Wilson K. 1998. Learning about learning organizations: case studies of skill formation in five New Zealand organizations, ***The Learning Organization: An International Journal***, 5(4): 184-192.

Ibrahim K.2005. The learning organization: a review of concept and implementation in the Malaysian Army, 7-9th July, Putra World Trade Centre, Kuala Lumpur, Malaysia, http://ickn.upm.edu.my, Access date 16/09/2008.

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. 2001. Turning knowledge into business advantage, ***Financial Times***, (15 January. special section, part fourteen: Mastering Management, http://www.rci.rutgers.edu, Access date 23/11/2008.

Jamali, D. *and* Sidani, Y.2008. Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon, ***The Learning***

Organization, 15(1): 58-74.

Kamoche, K., and Mueller, F. 1998. Human resource management and the appropriation-learning perspective, ***Human Relations***, 51 (8): 1033-1061.

Knutson, K. A., Miranda, A. O., and Washell C.2005. The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations, ***The Journal of Individual Psychology***, 61 (1), 25-36.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., and Feurig, P. L.2005. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, ***Human Resource Development Quarterly***, 16 (2): 185-211.

Kuo, J. S., Hsiow, L. H. and Keng, A. L.2003. Application of the learning organization paradigm in engineering education: an empirical research of universities in Taiwan, ***World Transactions on Engineering and Technology Education***, 2 (2): 286-290.

Lam, A. 2004. Societal institutions, learning organizations and innovation in the knowledge economy. ***Technological Innovation and Management Policy***, 8: 1-18.

Ngesu, L., Wambua, K. B., Ndiku, J. and Mwaka, M. 2008. Universities as learning organizations: implications and challenges, ***Educational Research and Review***, 3 (9): 289-293, Available online at http://www. academicjournals.org/ERR. Access date 15/01/2009.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991. ***The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development***. New York: McGraw-Hill.

Reece, P. D. 2004. Universities as Learning Organizations: How can Australian Universities become Learning Organizations? PhD Thesis, Murdoch University, Perth, Western Australia.

Senge, P. M. 1990. ***The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization***. New York: Doubleday.

Smith, A. &. Smith, E. 2007. The Role of Training in the Development of Human Resource Management in Australian Organizations, ***Human Resource Development International***, 10 (3): 263 – 279.

Smith, M. K. 2001. The learning organization, ***The Encyclopedia of Informal Education***, http://www.infed.org/biblio/learningorganization.htm. Access date 12/07/2008.

The Role of Human Resource Management Functions in the Learning Organization: A Case Study on the Companies of Abu-Ghazaleh Group in Jordan

Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh, Abeer Hmoud Al-Faouri **, Mahmoud Salman AL-Emyan****

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact of Human Resource Management Functions on the learning organization at the companies of Abu-Ghazaleh Group in Jordan. And this study tried to measure the level of implementing these variables in researched companies group.

1. A questionnaire was developed to collect the needed data from study's sample in order to achieve the objectives of this study, and to test the following three hypotheses:
2. There is no significant influence between independent variable (recruitment and selection) and dependent variable (the learning organization).
3. There is no significant influence between independent variable (training and development) and dependent variable (the learning organization).
4. There is no significant influence between independent variable (human resource maintenance) and dependent variable (the learning organization).
5. The findings of this study indicated that:
6. There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (recruitment and selection) and dependent variable (the learning organization).
7. There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (training and development) and dependent variable (the learning organization).
8. There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (human resource maintenance) and dependent variable (the learning organization).
9. The employees' perceptions level of implementing human resource management functions (training and development, human resource maintenance) in the companies of Abu-Ghazaleh Group was moderate, while their level of perceptions for implementing recruitment and selection function was high.
10. The employees' perceptions level of implementing the learning organization concept in the companies of Abu-Ghazaleh Group was moderate.

Based upon these results a set of recommendations was proposed in order to enhance building Abu- Ghazaleh International Group as a learning organization.

KEYWORDS: Human Resource Management Functions, Recruitment and Selection, Training and Development, Human Resource Maintenance, Learning Organization, Abu- Ghazaleh International Group.

محمد مفضي الكساسبة
رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة البترا، الأردن.
عبير حمود الفاعوري
أستاذ مساعد في قسم نظم المعلومات الإدارية في جامعة البترا، الأردن.
محمود سلمان العميان
أستاذ في قسم إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية، الأردن.

Received on 11/3/2009 and Accepted for Publication on 23/12/2009.